

Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico

(Impact of training on an electrical field company)

Garza Tamez, Horacio., J. L. Abreu y E. Garza*

Resumen. En el presente estudio se determina la importancia de la relación entre capacitación y productividad en una empresa dentro del marco de la toma de decisiones, definiendo las mejores prácticas de detección de necesidades de capacitación y explicando el rol que juegan las actitudes de los trabajadores en la relación capacitación- productividad. Se identificaron las causas que promueven la inversión en capacitación, verificando que los programas de capacitación cumplan con las necesidades de la organización. En adición, se analizaron hasta que grado influye la capacitación en la toma de decisiones de los empleados determinando la relación existe entre capacitación y motivación. Finalmente, se identificaron los beneficios de dar capacitación a los empleados, la disposición del trabajador ante la capacitación y la relación con la satisfacción del trabajador.

Palabras claves. Capacitación, DNC, productividad, competitividad, efectividad, eficiencia

Abstract. In this study was determined the importance of the relationship between training and productivity in a company within the frame of decision making, defining the best practices for detecting the needs of training and explaining the role that play the attitudes of workers in the relation training-productivity. The causes that promote investment in training were identified, verifying that training programs meet the organizational needs. In addition, it was analyzed the degree of influence of training in decision making of workers determining the relationship between training and motivation. Finally, the benefits of training employees were identified, the disposition of workers toward training and its relationship with satisfaction.

Keywords. Training, DNC, productivity, competitiveness, effective, efficiency

Introducción

Los administradores deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización. Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil.

Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable. Los administradores deben considerar que el personal talentoso puede abandonar la organización aunque su salario sea adecuado. El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo. Es responsabilidad del administrador reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.

Antecedentes



COOPER Lighting



COOPER Lighting

Vision y Mision

- **Vision:** Crear una ventaja competitiva a través de la excelencia operacional proporcionando un servicio al cliente de calidad mundial.
- **Mision:** Ser una planta manufacturera segura de productos de calidad entregando a tiempo y a un costo bajo.

Información de la Planta

- Construida en año 2000
- Tamaño: 436,000 M2
- Área de Producción: 134,000 M2
- Almacén: 104,000 M2
- Centro de Distribución: 36,000 M2
- Oficinas: 22,000 M2

- Disponible para expansión: 116,000 M2

Personal:

- Sindicalizado: 257
- Confianza: 53
- Cantidad de turnos: 2

Objetivos

Objetivo general

Determinar la importancia de la relación entre capacitación y productividad en una empresa dentro del marco de la toma de decisiones.

Objetivos específicos

1. Definir las mejores prácticas de detección de necesidades de capacitación, explicando el rol que juegan las actitudes de los trabajadores en la relación capacitación-productividad.
2. Identificar las causas que promueven la inversión en capacitación, verificando que los programas de capacitación cumplan con las necesidades de la organización.
3. Analizar hasta que grado influye la capacitación en la toma de decisiones de los empleados determinando la relación existe entre capacitación y motivación.
4. Identificar los beneficios de dar capacitación a los empleados, la disposición del trabajador ante la capacitación y la relación con la satisfacción del trabajador.

Justificación

Iniciar una investigación acerca de la capacitación de personal es de gran importancia; ya que le permite a la empresa darse cuenta de cuál es la utilidad que le proporciona, tanto en el aspecto económico, productivo, ambiente de trabajo y competitividad laboral que se pueda desarrollar o incrementar en la organización.

Cuando se tiene al personal de la empresa con un alto de nivel de capacitación; siendo el adecuado para el desempeño de sus actividades proporciona un ahorro en diversas áreas no únicamente la económica, sino también en obtener productos de mayor calidad, ya que están siendo supervisados y realizados por personal con un alto sentido de responsabilidad, conocimiento y compromiso.

Así mismo, cuando las personas conocen su área de trabajo, desde su funcionamiento tecnológico, administrativo y operacional se desempeñan con más seguridad y ellos mismos pueden resolver o tener una explicación clara en el momento que se presentará algún imprevisto o problema en el desempeño de sus actividades laborales.

Igualmente realizar una inversión en la capacitación de todo el personal de la empresa, en un principio puede verse como un gasto innecesario para la organización, pero conforme esa capacitación se dé en la forma indicada a sus responsabilidades, se podrá apreciar que el personal tiende a disminuir sus errores y por consiguiente, a la empresa le crea un ahorro importantísimo.

Entre los ahorros y beneficios que se pueden mencionar para la empresa que lleva a cabo una inversión en su departamento de capacitación y desarrollo para lograr un desempeño efectivo se puede hablar de diversos aspectos como el económico con el ahorro de materia prima y menos productos defectuosos, etc., y en el aspecto administrativo le ayuda a darse cuenta de cuál es el personal más sobresaliente y que aspira a lograr un desarrollo y un compromiso mayor con la organización.

Planteamiento del problema

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador (Davis, 1996)

Cuando en una organización se realiza una evaluación de las necesidades, esto permite detectar los problemas actuales y los desafíos a futuro que esa organización tendrá que enfrentar.

Es muy importante realizar una detección de necesidades ya que esto nos proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos que la empresa requiera. Así mismo se capacita sólo cuando existen razones válidas para impartir la capacitación. Todo esto le genera a la empresa datos esenciales para realizar comparaciones a través del seguimiento (Siliceo, 1992)

Además, hay otras maneras de cómo se puede realizar la detección de necesidades, se puede mencionar las cifras de producción, los informes de control de calidad, las quejas, los informes de seguridad, el ausentismo, el índice de rotación de personal y las entrevistas que se realizan al personal que renuncia.

También se pueden detectar necesidades de capacitación cuando el personal deja de tener el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito. Esto ocurre comúnmente con el personal de mayor antigüedad ya que no se adaptan fácilmente a las nuevas condiciones de trabajo cuando surgen cambios.

Todo esto le proporciona a la empresa información muy valiosa para darse cuenta que existen estos problemas que se deben resolver mediante los diversos programas de capacitación que la organización pueda desarrollar y aplicar a su personal para lograr un desempeño efectivo.

Es así como, la organización debe brindar la oportunidad de conservar y apoyar el desarrollo de todo el personal mediante el progreso y la técnica, esto aún a pesar de la actitud que pueda tomar el personal.

El principal enemigo de la capacitación es la obsolescencia, que es la situación de poseer un conocimiento atrasado, inservible; un conocimiento que estrictamente no puede orientarse hacia buenos resultados (Calderón, 1994)

Algunas personas que ya tienen experiencia en algunos campos y que ya han aprendido muchas cosas, tienen costumbres, opiniones, preferencias y actitudes que se han formado a lo largo de los años.

Generalmente son conservadores porque ya han encontrado una forma especial de reaccionar y presentan resistencia al cambio, cuando el cambio se les impone, es decir es difícil interesarlos en aprender algo nuevo, si no sienten que esto pueda ayudarlos a resolver problemas en su trabajo o en su vida personal, o bien que les ayude a destacar entre sus compañeros a preguntar; en suma solo les interesa aprender aquello que satisfaga una necesidad personal (Gartner, 1997)

Con frecuencia los adultos mayores piensan que ya no están a tiempo para aprender ya que si es cierto que disminuyó la agudeza de los sentidos, la rapidez y exactitud de los movimientos, esto puede ser una desventaja para que ellos aprendan algunas cosas; pero también es cierto que las experiencias acumuladas compensan esas limitaciones.

Generalmente el adulto mayor se subestima en su capacidad para aprender, porque piensa que su época de aprendizaje ya pasó, necesita que se le demuestre, haciéndole notar sus progresos, y que es tan capaz de aprender como cuando era joven.

Algunos individuos no les gusta que los traten como a un escolar, y si les señalan sus deficiencias delante de los demás miembros del grupo se sentirá agredido e incomodo.

Algunas personas igualmente cuidan más su prestigio y seguridad. Si se enfrentan a objetivos que consideren difíciles de alcanzar o fuera de sus posibilidades, tal vez prefieran no intentar conseguirlos, por no arriesgarse a fracasar.

El adulto mayor por haber llegado a una independencia económica y de autodeterminación, de su conducta, muestra resistencia ante cualquier forma de autoridad que intente manejarlo.

Los instructores autoritarios no son bien aceptados, ya que además de las características comunes, este debe considerar que hay algunos rasgos personales que diferencian cada participante (Díaz, 1997)

Una presentación inicial de los participantes y una discusión de los motivos que le hicieron asistir al curso, así como la observación constante de sus actitudes y de su participación durante las sesiones del trabajo darán elementos al instructor, para estimular a cada uno, darle ocasión de ejercitar sus habilidades y hacer aportaciones valiosas al grupo, señalarle tareas complementarias que le permitan cubrir sus deficiencias.

La sensibilidad del instructor juega un papel importante en este conocimiento; pero es posible afinarla, habituándose a observar las reacciones y actitudes de los participantes reflexionando sobre las respuestas obtenidas en cada sesión.

Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es la relación que existe entre capacitación y productividad?
2. ¿Cuáles son las mejores prácticas de detección de necesidades de capacitación?
3. ¿Qué rol juegan las actitudes de los trabajadores en la relación capacitación-productividad?
4. ¿Cuáles son las causas, para que se invierta en capacitación?
5. ¿Los programas de capacitación cumplen con las necesidades de la organización?
6. ¿Hasta qué grado influye la capacitación en la toma de decisiones de los empleados?
7. ¿Qué relación existe entre capacitación y motivación?
8. ¿Cuáles son los beneficios de dar capacitación a los empleados?
9. ¿Cuál es la disposición del trabajador ante la capacitación?
10. ¿La capacitación proporciona satisfacción al trabajador?

Hipótesis general

La implementación de programas de capacitación en las empresas mejora la productividad laboral.

Hipótesis nula

La implementación de programas de capacitación en las empresas no mejora la productividad laboral.

Hipótesis secundarias

H (1) La productividad está relacionada con la capacitación.

H (2) La empresa cuenta con programa de detección de necesidades de capacitación.

H (3) La actitud positiva de los trabajadores mejora el impacto de la capacitación en la productividad.

H (4) La capacitación se considera como una inversión.

H (5) Los programas de capacitación cumplen con las necesidades de la organización.

H (6) Con la capacitación se mejora la toma de decisiones de los empleados.

H (7) La capacitación aumenta la motivación del empleado.

H (8) Se obtiene beneficios con la capacitación de los empleados.

H (9) La capacitación proporciona satisfacción al trabajador.

H (10) La capacitación no tiene relación alguna con la productividad.

Marco Teórico

Capacitación

La detección de necesidades de capacitación es muy importante en la empresa ya que puede detectar aquellas áreas donde se necesite mejorar y es una forma de mantener motivados a los trabajadores ya que puede tenerlos actualizados en el mercado laboral.

También, es importante considerar que la capacitación se debe dar por lo menos una vez al año como lo menciona la Ley Federal del Trabajo, ya que no llevarla a cabo puede repercutir en sanciones por parte de las autoridades.

La capacitación es una inversión que la empresa realiza en el recurso humano, si la empresa invierte en los recursos materiales porque no hacerlo en lo humano, consideremos que sin el factor humano ninguna empresa podría realizar su producción.

En el lado personal, el presente trabajo será muy importante para nuestro currículum personal, en la actualidad un título no lo da todo, sino lo que realmente nos ayudara a salir adelante van a ser aquellos conocimientos como; saber aplicar una DNC por ejemplo:

Adiestramiento

Es desarrollar una destreza o una habilidad física a un colaborador, a través de un proceso psicomotriz para que logre la adecuación a otro puesto.

Capacitación

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores, en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último que implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

Desarrollo

El Desarrollo por otro lado, se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar. Está orientado fundamentalmente a ejecutivos.

Diferencias entre capacitación y desarrollo

Aspectos	Desarrollo	Capacitación
Qué transmite	Transformación, visión	Conocimiento
Carácter	Intelectual	Mental
Dónde se da	Empresa	Centros de trabajo
Con qué se identifica	Saber (qué hacer, qué dirigir)	Saber (cómo hacer)
Áreas de aprendizaje		Cognitiva

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos. Ambas son actividades educativas.

DNC

Una de las preguntas que aparecen de manera constante por parte de los empleadores que tienen la preocupación de hacer más productivo el trabajo de su organización es: ¿en qué debo capacitar a mis empleados o colaboradores? En algunos casos, no se cuenta con un plan claro que responda a las necesidades de la empresa o institución. En otros, dicho plan parte justamente de una identificación de necesidades, lo que le proporcionará un valor agregado al plan de capacitación.

En el mejor de los casos, suele suceder, que los interesados preguntan directamente a sus colaboradores para tratar de identificar las necesidades de capacitación. Desgraciadamente, una de las prácticas más frecuentes para el caso es creer exclusivamente en "la intuición" y se solicita o contrata el servicio de capacitación de lo que parecería ser útil para los propósitos de la organización. Otras ocasiones, se practica el modelo de "oferta de capacitación", es decir, el responsable de recursos humanos selecciona los cursos o talleres más económicos o inmediatos que se difunden en diversos medios de comunicación.

Por otro lado, cuando se realiza un estudio de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), en muchas de las ocasiones los resultados de estos estudios quedan en apuntes o notas que jamás se registran en los archivos correspondientes.

Resultado, cuando un nuevo directivo solicita información al respecto, no hay información que pueda orientar nuevas estrategias que deriven en la productividad como consecuencia de la capacitación.

La DNC es un excelente apoyo para estructurar planes de trabajo para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización.

Detección de Necesidades de Capacitación

A fin de apoyar al proceso de planeación de la Capacitación y la Educación Continua, en los siguientes párrafos se responde a algunas preguntas frecuentes con respecto a las técnicas para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) o para la actualización de los miembros de una organización, así como los elementos básicos de un reporte de estudio diagnóstico de necesidades.

¿Qué es el DNC?

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar.

¿Cuándo hacer un DNC?

La atención hacia un DNC puede derivar de:

- Problemas en la organización.
- Desviaciones en la productividad.
- Cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas.
- Baja o Alta de personal.
- Cambios de función o de puesto.
- Solicitudes del personal.

A su vez, las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser:

- Pasadas. - Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.
- Presentes.- Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.
- Futuras.- Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

¿Cuáles son las fases de acción que derivan en un DNC?

Aunque existen diversos procedimientos para el desarrollo del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, entre las principales fases del proceso del DNC se pueden identificar:

Establecimiento de la Situación Ideal (SI) que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a:

- Descripción de puestos.
- Manuales de procedimientos y de organización.
- Planes de expansión de la empresa.
- Nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio).
- Descripción de la situación real (SR). Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo con su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal (para cada persona) por parte del jefe inmediato, los supervisores o el personal involucrado con el puesto. Estas personas deberán aportar datos precisos, verídicos y relevantes (en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes).
- Registro de información. Es necesario contar con instrumentos (formatos) que registren la información para los fines correspondientes. A su vez, estos registros deberán permitir su clasificación y calificación futura. Se recomienda que los registros asienten información individual de las personas analizadas.

Los métodos y técnicas para obtener la información son diversos, entre ellas:

- Análisis de tareas por medio de lista de cotejo.
- Análisis documental. Expedientes, Manuales de Puesto, función o procedimientos, o reportes.
- Análisis grupales.
- Encuesta.
- Escala estimativa de desempeño.
- Grupos binarios.
- Inventario de habilidades.
- Lluvia de ideas.
- Phillip's 66 .
- Registros observacionales directos.
- Conferencia de Búsqueda.
- TKJ (Planeación prospectiva).
- Cuestionario de evaluación de conocimientos.
- Escala estimativas de actitudes.
- Entrevista.

A continuación se describen las últimas cinco estrategias, toda vez que son las más usuales dentro del contexto que nos ocupa:

Estrategias para el trabajo participativo

Conferencia de búsqueda

Objetivo.- Alcanzar una dimensión más concreta del problema o caso a analizar y generar opciones novedosas que permitan entablar relaciones más estrechas entre quienes, a causa de una aparente incompatibilidad o conocimiento parcial, no habían podido llegar a un acuerdo.

KJ o TKJ

Objetivo.- Obtener una aproximación científica y sistemática de información que oriente la solución de problemas.

Cuestionario

Objetivo.- Obtener información, en términos de opinión, sobre un asunto o tema determinado, con datos que permitan identificar las medidas de tendencia central: media (promedio), mediana y moda y la relación matemática de sus variables.

Escala estimativa de actitudes

Objetivo.- Medir las actitudes de la población involucrada en la situación problema o caso y las tendencias de opinión que ésta tiene.

Entrevista

Cuando hablamos de identificar necesidades para la capacitación y la Educación Continua, es indispensable poder contar con la mayor información posible que nos permita delimitar de una manera más congruente los cursos y programas a ofrecer. No olvidemos que en la medida en que tengamos más claridad de lo que necesitan nuestros clientes potenciales, ya sea al interior de una organización, o en el caso de un Centro de Educación Continua los nichos de mercado identificados, nuestro éxito será mayor.

¿Se aplican por igual los procedimientos y técnicas para la obtención de información que lleven al DNC?

La selección de los métodos o técnicas para la obtención de información se aplican considerando:

- Nivel ocupacional al que se va evaluar: Directivo, gerencial o mandos medios, administrativo, operativo.
- Número de personas.
- Recursos humanos, temporales, materiales y financieros que se tienen para el estudio.

Requerimientos del personal, en términos de nivel del manejo de la información, donde el colaborador:

- Tiene conocimiento de la información.
- Comprende la información.
- Utiliza la información.
- Es capaz de capacitar a otros sobre el tema que domina.
- Contribuye a la ampliación de la información.

Con base en los objetivos planteados se podrá hacer la jerarquía de los grupos a atender y las prioridades.

Marco legal

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Artículo 123, fracción 23.

Ley Federal del Trabajo

Capítulo III, artículo 153 bis (capacitación y adiestramiento de los trabajadores).

Programa de Capacitación.

Identificación de requerimientos.

Antes de definir el programa, el administrador electoral necesita identificar el tipo de capacitación que se requiere. Esto implica considerar tanto el proceso que se va a verificar como el personal que lo llevará a cabo.

La implementación de los programas de capacitación puede resultar costosa. Por ejemplo, en las Elecciones de Mozambique de 1994 el costo de los programas de capacitación ascendió a 6.2 millones de dólares, equivalentes al 9.6% del costo total de la elección y del registro de electores. Muchas de las tareas electorales son llevadas a cabo por personal temporal -los oficiales de las mesas de votación y los escrutadores son las dos principales categorías. En ocasiones este personal puede tener gran experiencia en la realización de estas tareas, pero en otras quizá las vayan a cumplir por primera vez. Cuando se trabaja con un personal muy numeroso a menudo resulta más complicado diseñar los programas de tal forma que se pueda diferenciar al personal experimentado de aquel de reciente ingreso.

El programa de capacitación necesita especificar adecuadamente sus objetivos y resultar pertinente e interesante. Hay que concentrarlo en sus objetivos y hacerlo lo más sencillo posible. A través del programa de capacitación el personal experimentado debe recordar lo que se tiene que hacer; por otro lado, para el personal de nuevo ingreso debe tener un carácter introductorio y didáctico.

Para el personal permanente se requiere un nivel de capacitación elevado y continuo, que debe ser instrumentado de manera progresiva en la medida en que el personal se vaya involucrando en el proceso electoral en conjunto y en las complejas áreas de actividades que lo componen. En este punto se debe prestar atención, tanto a las necesidades del individuo como a los requerimientos para capacitarlo en un procedimiento en particular. Ningún administrador de personal a nivel directivo alcanzará el punto donde conozca a la perfección todo lo relacionado con el proceso -el aprendizaje es una actividad de toda la vida. El administrador electoral debe asegurarse que cada miembro del personal cuenta con la capacitación y apoyo necesario para ejecutar las tareas encomendadas.

Es conveniente que cada año se realicen entrevistas y una rigurosa evaluación sobre el desempeño del personal de base. Esta es una buena oportunidad para evaluar de manera abierta y amistosa la forma en que se está desempeñando el empleado. ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades del personal? ¿Qué están haciendo bien (y mal)? ¿Qué clase de habilidades poseen y cuáles otras les gustaría desarrollar? La capacitación debe considerar las necesidades generales de los empleados permanentes y no solamente sus habilidades en materia electoral -pero, por ejemplo, la administración del tiempo o la selección, presentación, trato y negociación con el personal son habilidades que se aplican a los procesos electorales y a muchos otros aspectos de los negocios y la vida cotidiana. El proceso de evaluación debe identificar todas las necesidades de capacitación, incluyendo tanto las relativas a áreas electorales especializadas como aquellas que no lo son, y luego jerarquizarlas y establecer un programa para atender las carencias o limitaciones identificadas.

Siempre es útil probar el efecto de la capacitación mediante ejercicios de simulación que evalúen qué tanto se ha asimilado.

Materiales escritos para programas de capacitación

Que sea corto, sencillo, interesante, use material visual y enfatice los puntos de mayor importancia. Resuma los puntos importantes, los documentos de mucha extensión requieren de más tiempo para ser leídos, en detrimento de la atención; utilice muchos ejemplos, prepare materiales visuales de buena calidad - consiga personal de apoyo suficiente para que participe en ejercicios de simulación.

Programa de Capacitación: Guía para su diseño

Al llegar a la conclusión de que la capacitación de empleados es una de las formas de mejorar la atención a clientes, evitar errores costosos, mantener a la compañía en un nivel competitivo y, por supuesto, aumentar las ganancias de la misma surgen nuevas dudas ¿Cómo capacitar al personal? ¿Cuál es el plan de capacitación que debo seguir?

Esta guía representa una herramienta para quienes desean diseñar programas de capacitación, con el propósito de resolver algunos de los problemas ya expuestos. Es una guía básica para que un curso en línea o presencial permita efectivamente que los participantes obtengan el beneficio que ellos mismos y la empresa desean.(Mercado 2006).

Dividiremos el proceso de capacitación en tres etapas para su mejor comprensión:

Primera Etapa: Análisis de Necesidades

En esta etapa debemos justificar el curso o capacitación. Es la etapa de detección de necesidades mediante el análisis de las tareas y responsabilidades de los empleados y las limitantes o carencias que les impiden el buen desempeño de sus labores, y que mediante programas de capacitación pueden mejorar o solucionarse completamente.

Un sondeo con los jefes inmediatos y los mismos empleados dará las respuestas a estas necesidades, al cuestionarles directamente las posibles causas por las cuales tienen dificultades o accidentes al realizar sus labores.

¿Cómo logramos obtener la información más apegada a la realidad?

Hablemos con jefes y empleados

- 1.-Explicaremos la iniciativa de un programa de capacitación.
- 2.-Se les motivar a participar activamente en beneficio de su departamento.
- 3.-Se solicita que proporcionen la mayor información posible.

En este punto se les pedirá que respondan a preguntas como las siguientes

¿Qué es lo que el empleado hace actualmente que no debe hacer?

¿Qué debería hacer y cómo lo debería hacer?

¿Qué se espera que pueda realizar después del periodo de capacitación?

¿Qué conocimientos, manejo de instrumentos, maquinaria o herramientas considera que deben incluirse en el contenido de la capacitación?

¿Cómo puede facilitar la empresa el desarrollo de los nuevos conocimientos adquiridos de los empleados para su trabajo?

¿En qué manera se dará seguimiento después de la capacitación para detectar la mejora real en las labores del empleado?

Segunda Etapa: Diseño de Programas de Capacitación

Basados en la información obtenida podemos comenzar el diseño del programa de capacitación. El diseñador del programa de capacitación debe estar en contacto directo con la persona o personas con los conocimientos apropiados para transmitir a los empleados para que de esta manera se obtenga un programa de capacitación bien estructurado y que a la vez contenga la información adecuada.

Durante esta etapa se deben definir los objetivos generales y particulares del curso.

Objetivos Generales: Que se desea o necesita que los empleados puedan realizar al terminar el curso.

Por ejemplo, al terminar un curso de Internet se espera que los empleados puedan navegar en una computadora.

Objetivos Particulares: Que se espera que el empleado pueda hacer en específico.

Para el mismo ejemplo del curso en Internet se espera que sepa cómo conectarse, cómo realizar búsquedas, cómo imprimir la información, etc.

Planteamiento de los objetivos

Para conocer el objetivo general, éste debe iniciar de la siguiente manera:

“Al final del curso los empleados deberán ser capaces de poder escribir sus reportes en WORD, manejar la maquinaria realizar llamadas telefónicas de ventas.

En el caso de los objetivos particulares se plantea así:

Los empleados deben ser capaces de seguir los pasos necesarios para inicializar la máquina XYZ, darle mantenimiento preventivo y correctivo y conocer el procedimiento para solicitar piezas de reemplazo.

Si al dar seguimiento se observa que no pueden realizar alguno de estos objetivos, entonces el programa de capacitación debe reajustarse hasta que se cumplan todos los objetivos.

Contenido del Programa de Capacitación

Los objetivos bien planteados nos permitirán desarrollar los temas y unidades que deben contener.

Ejemplo de un curso de ventas

Tema 1

I. Introducción a las ventas.

II. ¿Qué es vender?

III. El cliente. El comportamiento del consumidor.

Tema 2

I. Características del vendedor.

II. Psicología del vendedor.

Tema 3

I. Persuasión.

II. Negociación.

III. Gestión del tiempo.

Tema 4

- I. Técnicas de venta.
- II. Preparación de la entrevista de ventas.
- III. La entrevista de ventas.
- IV. Seguimiento y control de clientes.
- V. Actitudes negativas en la venta ¿Cómo superarlas?

El formato en que se presenta un curso con lo cual quedan claros los objetivos e información adicional que debe llevar un buen programa de capacitación es el siguiente:

Presentacion de un curso

Código de curso.

Nombre de curso.

Requisitos (en caso de existir).

Objetivo General.

Objetivos Particulares (puede ser el Contenido).

A quien está dirigido el curso.

Duración.

Lugar (Presencial/En línea).

Nombre del Instructor.

Costo.

Comentarios.

Tercera Etapa: Seguimiento

Es imprescindible realizar una labor de evaluación del programa de capacitación para realizar los ajustes y mejoras necesarios debidos a diversas circunstancias. Entre los temas que se tocan en esta etapa están el incluir, ampliar o eliminar temas o unidades; evaluación del instructor, lugar del curso y metodología; contar con elementos que permitan una mejor difusión de la información como proyectores, pizarrones, computadoras, etc.

En resumen, todo programa de capacitación debe apegarse a un análisis detallado de necesidades reales de la empresa y sus empleados. El análisis debe realizarse con la

colaboración de los involucrados directa e indirectamente como los mismos empleados y sus jefes que conocen de primera mano la situación laboral.

La elaboración detallada de objetivos permitirá un mejor aprovechamiento del curso y el seguimiento para verificar que se hayan alcanzado los objetivos previamente establecidos servirá para ajustar y mejorar posteriores programas de capacitación.

Los 10 pecados de la capacitación

Históricamente la capacitación profesional ha sido una de las actividades que menos importancia ha representado dentro de las estructuras gubernamentales como de la empresa privada. En la práctica ha significado para los empleados públicos asistir periódicamente a seminarios aislados, basados en el esquema de las 40 horas presenciales que han generado en algunos gremios —particularmente en el docente— la fiebre por el medio punto como mecanismo para acumular puntaje y ascender profesionalmente.

La capacitación como herramienta para contribuir a la transformación profesional, desde nuestra perspectiva, debe superar al menos 10 pecados capitales a los que habría que prestarle atención en la nueva estructura gubernamental. Veamos:

1. La falta de un diagnóstico de detección de necesidades de capacitación que priorice a lo interno de cada institución los conocimientos, destrezas y competencias laborales, basados a su vez en una estrategia de formación de recursos humanos y las necesidades del mercado laboral.
2. La ausencia de un programa integral de capacitación que permita superar los clásicos seminarios de 40 horas "sobre cualquier tema" y que ha desatado la euforia por el medio punto como único móvil para asistir a los seminarios.
3. La falta de un programa de incentivos o mecanismos de ascenso profesional basados en el eficiente nivel de desempeño y en el esfuerzo- muchas veces pagado por los propios empleados-. Es decir, a mayor cantidad de seminarios, la respuesta es la total indiferencia y capacitarse no logra ni mejora salarial, ni movilidad laboral.
4. La ausencia de programas de capacitación innovadores apoyados en la tecnología de los medios de comunicación (Canal Once, Radio Nacional y en otros espacios en los medios de comunicación), lo que convierte a los seminarios en verdaderas jornadas plenas de aburrimiento y desaprovechamiento del potencial creativo de los medios. Se requiere dotar a la nueva entidad de formación profesional de una inversión considerable de equipos tecnológicos y de infraestructura moderna que permita dinamizar los clásicos seminarios basados en el tablero y en la voz del facilitador.
5. Capacitar previamente a los facilitadores de los seminarios para que dominen plenamente estrategias didácticas de aprendizaje significativo y uso de medios audiovisuales que repercutan en un aprendizaje dinámico. Es frecuente que quienes "se ganan las licitaciones" de los programas de capacitación, son, sospechosamente las ONG de los amigos de los ministros y directores de turno de cada institución. Buscar con objetividad en el mercado local a profesionales idóneos es un deber ineludible.

6. Escasa bibliografía escrita sobre los contenidos del seminario, lo que impide que los participantes estudien de forma independiente y realicen tareas prácticas relacionadas con la capacitación (bibliografía actualizada).
7. Seleccionar los participantes de los programas de capacitación basados en verdaderos criterios de necesidades profesionales y demandas del mercado laboral y no en amiguismos con las fuerzas del poder. Cuando los seminarios son a nivel internacional el vía crucis de los funcionarios que realmente merecen participar son objeto de un botín político relacionado con el partido en el poder.
8. Unificar los salarios de los facilitadores, basados en la categoría de "expertos internacionales" y profesionales nacionales. Las discriminaciones son humillantes y preocupantes, sobre todo de quienes "llegan, informan y se van".
9. Establecer otras modalidades de capacitación más ágiles, que permitan descentralizar la burocracia interna de las respectivas direcciones de perfeccionamiento profesional: capacitación a distancia, en servicio, empleo de la capacitación en línea.
10. La ausencia de mecanismos de seguimiento a los participantes en los seminarios que permita evaluar la eficiencia de los contenidos y a la vez garantizar que los beneficiarios permanezcan en la institución con el compromiso de multiplicar y potencializar las nuevas herramientas.

(<http://www.losrecursoshumanos.com/capacitacion-profesional.htm>)

Capacitación...una necesidad de siempre

Dicen que pocas organizaciones capacitan tanto a su personal como aquellas que no se ocupan del tema. Lo capacitan para hacer más de lo que ya se hacía y para soportar situaciones que cualquier persona con sentido común intentaría cambiar.

Esta capacitación no se desarrolla ni en el puesto de trabajo ni en un aula acondicionada para tal fin. Se da en los pasillos, ascensores e incluso en los lugares cercanos a la empresa donde el personal se reúne.

La verdadera capacitación para la empresa, hoy, más allá de la necesidad de estar actualizados, es una manera de enseñar a la gente a trabajar en equipo, a poner su conocimiento al servicio de la Misión de la empresa y a poder comunicarse e interactuar por encima de las diferentes funciones y de las diferentes especialidades.

El ritmo de los cambios a los que nuestras empresas están sometidas hoy crea una constante obsolescencia de los conocimientos y, por esta razón, no tenemos más remedio que capacitar constantemente a nuestra gente para poder competir con posibilidades de éxito en un mercado que no perdona errores.

Cada día más las empresas trabajan para aumentar el valor de lo que ofrecen y una de las mejores formas de hacerlo es incrementando el valor intelectual de sus recursos humanos.

El éxito en los negocios de hoy en día, requiere de gente preparada, altamente motivada, responsable y claramente enfocada en cualquier situación o puesto y que trabaje unida para obtener los máximos resultados.

La capacitación bien programada habilita a los recursos humanos de la empresa a ser más positivos, tener mayor auto-confianza, ser miembros eficientes en sus equipos, ser más comunicativos y mejorar su capacidad para resolver problemas.

¿Pero de qué manera puedo capacitar a mi empresa?

Lo primero y más recomendable es la capacitación continua del personal que está al frente de la empresa. Puede basarse en cursos, seminarios, lecturas, investigación. Muchos empresarios conocedores de que la problemática diaria no les permite tomarse el tiempo necesario para actualizarse y convencidos de que el tema es prioritario, se ponen objetivos como, por ejemplo: participar de un seminario mensual, leer un libro por semana (o cada quince días), suscribirse a las revistas que le puedan ayudar en su toma de decisiones, etc. Algunos, más tarde, transmiten parte de esta información a sus empleados y colaboradores.

Cuando buscamos un programa de capacitación para nuestra empresa, debemos fijarnos en lo que es más importante en el determinado momento que esta atravesando la empresa. Si la deficiencia en ese período es la Atención al Cliente, no podemos contratar una capacitación contable. Una vez que se identifique mediante un diagnóstico la necesidad específica por la que está atravesando la empresa se procede a la selección de los programas y de los capacitadores.

Existen hoy muchas maneras de capacitarse y capacitar en su empresa con bajos costos y se ofrecen en nuestros mercados numerosas entidades educativas que dictan excelentes cursos, tanto en aulas como en las empresas.

En los últimos años, los videos de capacitación en Marketing, Ventas, Motivación y Liderazgo se han convertido en una de las opciones más utilizadas. Los programas de capacitación en líderes pueden ser un punto de partida en reuniones semanales de dos horas, donde se discutan y conclusiones sobre la manera de aplicar las nuevas fórmulas que han dado resultado a otras empresas para crecer y ser más competitivas.

Puede comenzar con el diagnóstico en su empresa, a la vez que investiga los programas que se ofrecen. Busque que lo asesoren, solicite demostraciones de los Programas. Elija con cuidado y piense que con esta inversión estará aumentando el valor de su organización de forma considerable.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones). La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Sin perder de vista que en este trabajo se le dará mayor importancia al aprendizaje que a la educación, cabe destacar que la importancia del aprendizaje organizacional deriva de lo siguiente:

"Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el "sentido" de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción." (Gore, E.; 1998).

Conceptualizar las organizaciones como ámbitos y sujetos de aprendizaje es una noción básica para la labor gerencial. No es otro el imperativo de construir organizaciones inteligentes.

"Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea" (Kofman, 2001).

Desde esta perspectiva, la creación, asimilación, transformación y diseminación de conocimiento pasa a ser una estrategia central en la vida organizacional constituyendo un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de capacidades, condición necesaria para la preservación de la competitividad.

Una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de las empresas sino también en el potencial de sus miembros.

Lo anterior es imprescindible para interactuar con el contexto actual en el cual, aun cuando los supuestos de diversos autores no siempre son coincidentes y en muchos casos se observan diferencias significativas, se encuentran en sus descripciones hechos similares:

Una nueva sociedad emergente luego de la era industrial basada en recursos autogenerados tales como información, management, capacidad de emprendimiento y aprendizaje, fuertemente basada en conocimientos puros y aplicados, con algunos rasgos típicos tales como diversidad (en vez de uniformidad), opciones múltiples, individualismo, y demandando una cantidad nunca vista antes de profesionales capaces de resolver problemas complejos.

Hasta aquí me he referido particularmente a vínculos existentes entre la empresa y la educación, sin embargo esto no termina aquí sino que es solo el comienzo.

Si nos preguntáramos como aprende la gente en las organizaciones podría contestarse simplemente a través de la capacitación. Esta respuesta sería absolutamente correcta, excepto que en realidad explica un proceso que no conocemos, el del aprendizaje, a través de otro proceso que es el de la capacitación del cual no sabemos demasiado. Sabemos que la capacitación sirve, pero no exactamente cuándo y cómo. A decir verdad, la cantidad de fracasos en capacitación es muy alta: ninguna herramienta con tanto fracaso sobreviviría si hubiera algo capaz de reemplazarla.

La capacitación

Definición: Es un método apoyado en programas que se utiliza en todos los niveles de la organización, para ayudar a desarrollar habilidades y así poder realizar sus tareas dentro de la organización (Mendoza, 1982 pag 65)

Definición: el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades, adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo (Armo, 1979, Pág.2).

Definición: La capacitación abarca desde impartir a los empleados destrezas básicas de lectura hasta cursos avanzados en liderazgo ejecutivo (Robbins, 2004, p.493).

La capacitación es en esencia un proceso de aprendizaje. Por tanto para capacitar a los empleados es útil saber algo acerca de cómo aprende la gente

La capacitación es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas . . . El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo (Aquino y otros, 1997).

"La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas . . . Compone uno de los campos mas dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal." (Blake, O., 1997)

"La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades." (Gore, E., 1998)

"El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. . . Se orienta hacia la cuestiones de desempeño de corto plazo." (Bohlander *et al*, 1999)

"Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual." (Davis *et al*, 1992)

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador . . . La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores." (Siliceo, 1996)

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se

presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

Vivimos en una sociedad que se mueve rápidamente, donde los cambios se presentan a una velocidad creciente y sin precedentes, podemos afirmar que hoy en día la única constante es el cambio. Es por ello que el proceso de la Administración de Recursos Humanos nunca se detiene. Más bien es un procedimiento progresivo que trata de mantener siempre en la organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado.

En definitiva, la Administración de Recursos Humanos implica el manejo del recurso máspreciado de una organización. Se encarga principalmente de las siguientes tareas: reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de las organizaciones.

Se observa que las empresas para alcanzar el éxito deberán ofrecer a sus clientes las mejores soluciones y la mejor atención a través del personal, y en este punto es en donde los Recursos Humanos ocupan su importante papel dentro de toda organización, pasando a ser una de las bases estratégicas claves para competir con éxito.

Podemos considerar a la organización como conocimiento acumulado sobre cómo resolver problemas. Las organizaciones necesitan saber para hacer cosas, y también necesitan saber cómo adquirir nuevos conocimientos. Una empresa sana debe ser capaz de aprender (que es relativamente fácil); de desaprender (que es difícil); y de aprender a aprender (que es decisivo).

La planeación de los Recursos Humanos significa un reto hoy en día dado el ambiente cada vez más competitivo, los recortes de personal proyectados en busca de eficiencia, los cambios en la demografía y la presión en favor de proteger tanto a los empleados como al ambiente.

Las políticas y prácticas de Recursos Humanos deben crear organizaciones que sean capaces de ejercitar la estrategia, operar en forma eficiente, comprometer a los empleados y manejar el cambio.

Los cambios del medio ambiente requieren de cantidad de reacciones por parte de las organizaciones que intentan satisfacer sus metas estratégicas. Debido a eso muchas de estas reacciones implican recursos humanos, esto quiere decir que la Administración de Recursos Humanos esta sintiendo la presión. Desempeña un papel sumamente importante en toda organización para enfrentar los siguientes desafíos, que son imprescindibles tener en cuenta para competir en el siglo XXI:

La Globalización

Globalización es la tendencia a la apertura de mercados para el comercio y la inversión internacional. Los Recursos Humanos necesitan crear modelos y procesos para lograr agilidad, efectividad y competitividad global.

A la vez que la administración a través de las fronteras proporciona nuevas y mayores oportunidades a las organizaciones, también representa un salto cuántico en la complejidad de la Administración de Recursos Humanos.

A pesar de las oportunidades proporcionadas por los negocios internacionales, cuando los administradores hablan de ir hacia la globalización, deben equilibrar un complicado conjunto de puntos relacionados con geografías, culturas, leyes y prácticas de negocios diferentes. Los aspectos sobre recursos humanos subyacen en cada uno de estos asuntos e incluyen puntos como diseñar programas de capacitación y oportunidades de desarrollo para mejorar el conocimiento y comprensión sobre culturas y prácticas empresariales extranjeras.

Incorporación de nueva tecnología

Las innovaciones tecnológicas se dan casi más rápido de lo que podemos seguir las. Internet, video conferencias, global paging, redes, etc. conjuran nuevos mundos de acción empresarial. (En la vida diaria puede verse que los cajeros bancarios, los empleados de reservaciones en líneas aéreas y los cajeros de supermercado utilizan computadoras para realizar su trabajo). La introducción de tecnología avanzada tiende a reducir la cantidad de puestos que requieren poca habilidad y aumentar los puestos que requieren considerable destreza. En general, esta transformación se denomina cambio de "mano de obra no calificada" a "mano de obra calificada".

La tecnología está cambiando a la Administración de Recursos Humanos, al modificar los métodos de recolección de información, acelerar el procesamiento de tales datos y mejorar el proceso de comunicación interna y externa.

La administración debe demostrar un compromiso verdadero para apoyar el cambio en las relaciones organizacionales motivados por la nueva tecnología, a través de la definición de puestos, la capacitación, el rediseño de puestos y los sistemas de recompensas.

Administración del cambio

Una empresa no puede limitarse a mantener el statu quo, ya que siempre hay alguien que viene de otro país con otro producto, o el gusto del cliente cambia, o cambia la estructura de costos, o hay un avance tecnológico. Los directivos, empleados y las organizaciones deben aprender a cambiar rápidamente y a hacerlo con comodidad. Recursos Humanos debe ayudar a cambiar, debe definir un modelo para el cambio, diseminarlo por toda la organización y auspiciar su ininterrumpida aplicación.

Para administrar el cambio, los ejecutivos y los gerentes deben prever el futuro, comunicar esta visión a los empleados, establecer expectativas claras de desempeño y desarrollar la capacidad de ejecución.

Desarrollo de capital humano

El éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano, las organizaciones compiten a través de las personas. El capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento,

habilidades y capacidades que poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa.

Para integrar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los programas para definir puestos se centran en identificar, reclutar y contratar el mejor y más brillante talento disponible. Los programas de capacitación complementan estas prácticas de definición de puestos para mejorar las habilidades. Los gerentes de Recursos Humanos desempeñan un papel importante en la creación de una organización que comprenda el valor del conocimiento, documente las habilidades y capacidades disponibles para la organización e identifique medios para utilizar dicho conocimiento en beneficio de la empresa.

Crear organizaciones en las que el capital intelectual se actualiza constantemente será un aspecto significativo del trabajo de Recursos Humanos en el futuro.

Respuesta al mercado

Satisfacer las expectativas de los clientes es esencial para cualquier organización. Además de centrarse en aspectos de administración interna, los gerentes también deben satisfacer los requerimientos del cliente en cuanto a calidad, innovación, variedad y sensibilidad. Estos estándares requieren que las organizaciones ajusten sus procesos con las necesidades de los clientes en forma constante. La administración de calidad total (TQM) y la reingeniería de procesos son sólo dos de los métodos globales para responder a los clientes. Cada uno de los cuales tienen implicaciones directas para los Recursos Humanos.

En cuanto a la Administración de Calidad Total se puede afirmar que las técnicas más importantes para mejorar la calidad se relacionan con aspectos de Recursos Humanos: motivación de personal, cambio en la cultura corporativa y educación de los empleados, en conclusión las personas constituyen la base de la calidad.

Las cuestiones de la Administración del Persona también son básicas para tomar decisiones relacionadas con la reingeniería, ya que esta requiere, a menudo, que los gerentes vuelvan a empezar de la nada para replantear cómo hacer el trabajo, cómo deben interactuar la tecnología y las personas y cómo estructurar organizaciones complejas.

Hacer centro en las capacidades

Las capacidades individuales están siendo transformadas en capacidades de la organización. Los gerentes y profesionales de Recursos Humanos deberán desarrollar constantemente las capacidades necesarias para el éxito. Por lo tanto, es necesario redefinir las capacidades de la organización, que podríamos denominar "ADN de la competitividad", para dar sustento a integrar las capacidades individuales.

Las capacidades pueden ser hard (tecnologías, etc.) o soft (capacidad de la organización, etc.), estas últimas son más difíciles de crear y copiar. Las organizaciones están trabajando en 4 direcciones de capacidades soft:

- Creación de capacidades de confianza
- Derribo de las propias fronteras, permitiendo que la información y las ideas circulen por toda la organización.
- Capacidad de cambio, flexibilidad y agilidad que permitan una innovación constante.
- El aprendizaje y logro de un cambio que sea construido y sostenido por la propia organización.

El enfrentamiento de desafíos y el empleo efectivo de los recursos humanos son fundamentales para el éxito de cualquier organización. La Administración de Recursos Humanos desempeña un papel fundamental en el desarrollo de fuerza laboral flexible y calificada necesaria para competir de manera efectiva atendiendo a cada uno de los desafíos mencionados.

¿Por qué capacitar?

"En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención".

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Y con esto me refiero a que vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso es debemos estar siempre actualizados. Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso máspreciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente.

Las personas son esenciales para las organizaciones y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización. No debemos olvidarnos que otro motivo importante del por qué capacitar al personal, son los retos mencionados anteriormente.

Algunos motivos concretos por los cuales se emprenden programas de capacitación son: incorporación de una tarea, cambio en la forma de realizar una tarea y discrepancia en los resultados esperados de una tarea (esto puede ser atribuido a una falla en los conocimientos o habilidades para ejercer la tarea). Como así también ingreso de nuevos empleados a la empresa.

Capacitación del personal que se encuentra en contacto con el cliente

En este caso y para facilitar la explicación, solo se considerará como personal que se encuentra en contacto con el cliente, a los vendedores. Sin embargo, este análisis es posible extenderlo al resto del personal que interactúa con los clientes de una empresa.

De esta forma intento enfocarme en aquellas personas de una organización que son el punto de contacto con el cliente, lo que constituye el centro de mi análisis.

Todo nuevo vendedor por lo general recibe instrucciones en cinco grandes áreas: políticas y prácticas de la empresa, técnicas de venta, conocimiento del producto, características de la industria y de los clientes y tareas no relacionadas con las ventas, como la preparación de informes acerca del mercado. Un buen programa de capacitación eleva la confianza, mejora la moral, incrementa las ventas y finca mejores relaciones con los clientes.

De todos modos, es muy importante tener en cuenta que la capacitación no es solo para las contrataciones nuevas. Más bien, la capacitación se ofrece a todos los vendedores en un esfuerzo constante para afinar las habilidades de ventas y el establecimiento de relaciones. En búsqueda de relaciones sólidas entre el vendedor y el cliente, empresas como Toshiba ofrecen programas de capacitación con el objeto de mejorar las habilidades de ventas de asesoría y de escucha, así como para ampliar los conocimientos del producto y de los clientes. Además, los programas de capacitación hacen hincapié en las habilidades interpersonales necesarias para convertirse en la persona de contacto para los clientes.

¿Qué es evaluar los programas de capacitación?

Medir el impacto de la capacitación en la empresa es uno de los aspectos más críticos de dicho proceso, le permite a los servicios de capacitación evaluar su tarea para que la organización reconozca su contribución al proyecto empresarial. Además de la función de información a los involucrados de las actividades realizadas, la evaluación sirve también para mejorar las acciones de capacitación, ya que se produce una retroalimentación.

"Normalmente, la satisfacción expresada por los participantes inmediatamente después del curso, con la evaluación de reacción, resulta insuficiente y surge la necesidad de realizar una evaluación posterior en el lugar de trabajo para verificar los resultados de la capacitación. Dicha necesidad se completa con la evaluación del aprendizaje y transferencia. Por último se debe realizar la evaluación de resultados, para demostrar a nivel organizacional dicho impacto." (Pain, 1993).

La evaluación de los cursos de capacitación sirve, entre otras cosas para:

- Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones materiales, métodos, instructores.
- Tomar decisiones sobre la continuidad de la acción: replanteo, mejoras, cancelación.
- Involucrar a los tomadores de decisiones dentro de la organización.
- Entregar un informe de resultados sobre el servicio.
- Planear la capacitación futura.
- Definir las competencias adquiridas por los participantes.
- Saber si el curso logró los objetivos.
- Identificar fuerzas y debilidades en el proceso.
- Determinar el costo/ beneficio de un programa.

En el ámbito de la capacitación la evaluación se refiere específicamente al proceso de obtener y medir toda la evidencia acerca de los efectos del entrenamiento y de los procesos tales como identificar necesidades o fijación de objetivos. Esta recolección sistemática y análisis de la información es necesaria para tomar decisiones efectivas relacionadas con la selección, adopción, diseño, modificación y valor de un programa de capacitación. La pregunta acerca de qué evaluar es crucial para la estrategia de evaluación, su respuesta dependerá del tipo de programa de capacitación, de la organización y de los propósitos de la evaluación.

¿Por qué y para qué necesitamos evaluar la capacitación?: entre otras cosas para justificar la productividad del departamento de capacitación, señalando: en qué medida éste contribuye a los objetivos y metas de la organización; que compruebe el uso racional de los recursos escasos de la empresa; decidir la continuidad o no de dichas acciones; conseguir información sobre cómo mejorar futuras acciones de capacitación; entender que es lo que está pasando dentro de una organización; evaluar el alcance al que este proceso coincide con lo que se esperaba que pasara; indicar que decisiones o acciones necesitan ser tomadas si hay una falta de correlación entre la intención y la realidad.

Dos técnicas para determinar los requerimientos de capacitación según Dessler (2004, p.241) son el análisis de tareas y el análisis de desempeño. La primera es el estudio detallado de un puesto para identificar las habilidades requeridas, de tal manera que se podría instituir un programa de capacitación adecuado. Y la segunda es el estudio cuidadoso del desempeño para identificar una deficiencia y posteriormente corregirla con un nuevo equipo, un nuevo empleado, un programa de capacitación o cualquier otro ajuste.

Análisis de tareas

Según Dessler (2004, p.240) es apropiado para determinar las necesidades de capacitación de empleados que son nuevos en sus puestos. Particularmente con los obreros de bajo nivel, es común contratar personal inexperto y capacitarlo. En este punto el objetivo es desarrollar la capacidad y el conocimiento requerido para el desempeño eficiente, y por lo tanto, la capacitación generalmente se basa en análisis de tareas, un estudio detallado del puesto para determinar las habilidades específicas como soldar o entrevistar.

Análisis de desempeño

Según Dessler (2004, p.240) significa la verificación de que existe una deficiencia importante en el rendimiento y posteriormente determinar si debe rectificarse esa falla mediante la capacitación o algún otro medio.

El primer paso para evaluar el desempeño del empleado, es necesario determinar cuál es actualmente el desempeño de la persona y como se desearía que fuera.

Capacitación y técnicas de capacitación

Capacitación en el puesto

Capacitación por instrucciones del puesto

Las listas de cada una de las tareas básicas de un puesto junto con punto clave para cada una a fin de proporcionar una capacitación paso por paso en los empleados.

Conferencias

Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación, como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permite el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.

Técnicas audiovisuales

La presentación de la información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video pueden resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia.

Aprendizaje programado

Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

Capacitación vestibular por simulacros

Es una técnica en la que los empleados aprenden en equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo.

La capacitación cultural de carácter sumamente general

Según Reyes (1981, p.107), de acuerdo con la naturaleza de la capacitación podemos distinguir:

Capacitación que se da al obrero: Esto es lo que se conoce como inducción del trabajo, la que sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa, sus reglas, prestaciones, la que se da sobre seguridad industrial o sobre relaciones humanas.

Capacitación de supervisores: Esta tiene 2 aspectos principales: el técnico o sea la manera concreta como debe hacerse el trabajo que está bajo su vigilancia, y el administrativo, que comprende aspectos tales como saber escoger sus trabajadores y acomodarlos, saber calificar, saber mantener la disciplina, saber resolver las quejas, saber prevenir y corregir defectos.

Capacitación de ejecutivos: Esta suele referirse a cómo prepararlos para ocupar puestos y responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, mercados, relaciones humanas, relaciones públicas, etc.

Capacitación directa

Según Reyes (1981, p.108), existen diferentes métodos:

- Clases: Son enseñanzas sistemáticas, dadas por técnicos en la enseñanza, o sea maestros propiamente dichos.
- Cursos breves: son los que se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia más amplia.
- Becas: se comprende fácilmente que cuando una empresa quiere dar capacitación directa, emplea más bien el método de enviar a sus empleados o funcionarios a centros de enseñanza superior especializada en este aspecto.
- Cursos por correspondencia: la empresa imparta capacitación a su personal distribuido en varias poblaciones, o bien para que contrate los servicios de instituciones dedicadas a dar este tipo de cursos.
- Instrucción programada: Más actual y útil que los cursos por correspondencia, puede ser el método de Instrucción programada, que tanta difusión tiene. Este método consiste en un sistema por el cual, el alumno, después de leer un trozo que le da información suficiente, tiene que responder a preguntas que se le hacen, debiendo cerciorarse posteriormente de si su respuesta fue acertada o no, comparándola con la que encuentre en otra parte.

Capacitación indirecta

Según Reyes (1981, p.112), existen diferentes medios:

- Mesas redondas: Son quizá el mejor medio para el estudio de problemas prácticos, sobre todo de tipo administrativo, principalmente cuando intervienen funcionarios de alto nivel.
- Publicaciones: Las que de modo específico se editan para enseñar una materia determinada, sea en libros, en forma de panfletos, son mas bien un medio para ayudar a otro sistema de capacitación directa.
- Medios audiovisuales: La utilización de películas, filminas, carteles, por lo plástico de las figuras, pueden ser, a veces, medios de gran valor para inculcar ciertas nociones de las que, de otra manera, sería difícil convencer al personal.

Tipos de capacitación según (Córdova, 1990 p.40)

Capacitación para el trabajo

Esta va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización.

- *Capacitación de pre ingreso.* Esta capacitación se hace generalmente con fines de selección. Se centra en otorgar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollarle las habilidades y destrezas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.
- *Inducción.* Constituye el conjunto de actividades que informa al trabajador sobre la organización, planes y programas para acelerar su integración al puesto.
- *Capacitación promocional.* Constituye las acciones capacitacionales que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

Productividad

La productividad y la competencia laboral

Para que una organización transite hacia una mayor productividad, necesita integrar a todos los elementos que en su quehacer cotidiano, hacen posible la premisa del "ser mejor" y como consecuencia el "hacer mejor", con ello, vislumbrará un futuro digno que la coloque en una posición competitiva.

Dicha posición debe incluir: mejor servicio, calidad y menores costos, para lograr una producción eficiente y supervivencia en su entorno al ser capaz de adaptarse a él.

Complementando a lo anterior cabe mencionar un reporte especial de la revista Expansión que dice: "... subirse al tren de la productividad significa actualmente desdeñar la coerción administrativa y revalorizar la creatividad y el ingenio: los mitos del conductismo desaparecen ya del entorno laboral, en suma: la clave de la productividad la da hoy en día el humanismo".

Para lograr lo anterior, se han planteado infinidad de maneras de actuar propuestas por diferentes corrientes administrativas, técnicas y humanísticas en diversas épocas y circunstancias, las más de las veces enfatizando el papel de la capacitación y el adiestramiento.

En los inicios de la última década de este siglo, se han desarrollado conceptos que inciden en la capacitación y el mercado laboral, a los que se les ha denominado formación o educación basada en competencias.

El concepto de competencia laboral es complejo, inclusive es su intento por definirlo.
Algunas definiciones de competencia laboral

- "La capacidad individual para emprender actividades que requieran una planificación, ejecución y control autónomos" (Federación Alemana de Empresarios de Ingeniería).
- "La capacidad de usar el conocimiento y las destrezas relacionadas con productos y procesos y por consiguiente actuar eficazmente para alcanzar un objetivo" (Hayes).
- "La posesión y desarrollo de destrezas, conocimientos y actitudes a las tareas o combinaciones de tareas conforme a los niveles exigidos en condiciones operativas". (Prescott).

Pareciera desprenderse de las definiciones anteriores, que sólo se toca de manera tangencial el hecho de que la formación de las competencias laborales es la base para apoyar a una organización en el camino hacia procesos dinámicos de cambio en su entorno, y que por ello se requiere de recursos humanos que se orienten en actividades poli funcionales, con amplias capacidades para intervenir en dichos procesos de cambio.

Los factores que intervienen en el desarrollo de las competencias laborales y que modifican la estructura de la empresa de acuerdo a Roberto G. Wilde, Anselmo García P: y Andrés Hernández I. -asesores externos de OIT-, son:

1. Un medio ambiente económico, político, social y tecnológico en el cual actúa y se desarrolla la empresa.
2. El ascenso y difusión de nuevas técnicas y estrategias de producción que transformen las rutinas, hábitos y principios de la organización del trabajo humano.
3. Las nuevas formas que el trabajo humano directo e indirecto asume concretamente en la producción. Asimismo los asesores externos de OIT, nos señalan la implicación de los factores de competencia laboral en una doble orientación.
4. Como política nacional.
5. A nivel empresa.

En la primera orientación, los factores significan transformar, en el mediano y el largo plazo, el sistema educativo nacional para dotar a la fuerza de trabajo con los conocimientos y prácticas productivas comprometidas con las bases sobre las cuales se impulsa la competitividad en las empresas modernas.

A nivel empresa, significa hacer inventarios sobre los conocimientos y niveles de desempeño que mejor apoyarían un crecimiento sostenido de la productividad y la calidad. Se trata que a través de las competencias no se capacite en función del puesto, sino de la evolución de las características de los procesos que la empresa quiere tener en planta.

Por ello, surgen en el horizonte empresarial y de servicios de todo tipo, retos que deben afrontar estos actores en cuanto a modificaciones en la organización del trabajo, como por ejemplo: descentralización y formación de grupos de trabajo con autonomía; nuevos sistemas de remuneración; nuevas formas de adquisición de destrezas, habilidades y formación de competencia laboral, que se articulen con las innovaciones tecnológicas y de organización de la producción; asimismo la seguridad en el empleo y oportunidad de desarrollo dentro de la empresa.

Es así, que el enfrentamiento a estos retos tendrá que impactar o influir en la adopción de estrategias de productividad y calidad, que se orienten a prácticas de gestión que desarrollen al recurso humano, promoviendo procesos de mejora continua, que, como menciona Masaaki Imai en su libro de Kaizen, no debe pasar un sólo día sin que haya ocurrido, al menos, una mejora, por pequeña o impactante que ésta pudiera ser.

A manera de afrontar los procesos de cambio en todo el entorno económico y social, en nuestro país surge en 1992 el Acuerdo para la Elevación de la Productividad y la Calidad, producto de un consenso entre sectores y gobierno federal acerca del papel crucial de la productividad y la calidad para acrecentar el potencial creativo de la población, abrir nuevas posibilidades a las empresas en un entorno cada vez más competitivo y sentar las bases materiales para la consecución de niveles más altos de vida.

A través de seis líneas de acción, se pretende contribuir a la toma de conciencia de las transformaciones económicas que demanda el país en el momento actual y de la responsabilidad que compete a todos en la superación de los niveles de productividad y de la calidad en el crecimiento sostenido.

En el mes de mayo de 1994, se crea en México el Consejo Mexicano de Productividad y Competitividad (COMEPROC), como un cuerpo colegiado de todos los sectores y el Gobierno de la República, y posteriormente los consejos estatales de COMEPROC, con los siguientes objetivos:

- Proponer sistemas donde la remuneración de los trabajadores refleje el aumento de su productividad.
- Mejorar condiciones de seguridad e higiene laboral y abatir los riesgos de trabajo.
- Elevar la calificación de trabajadores y productores, e impulsar la competitividad.

De este modo, se han intentado proponer bases para resolver problemáticas antiguas del no ser competitivos; pero pareciera ser que siguen prevaleciendo enfoques y prácticas donde el recurso humano, base y pilar de la productividad está considerado en lugares secundarios, colocando en primeros puestos a la organización de la producción y a la tecnología, no valorando a través de procesos de mejora continua en el personal, la operatividad exitosa se dará como consecuencia.

A manera de corolario, cabe citar entonces las palabras de Miguel León del IPADE: "Durante el siglo pasado, los recursos naturales representaron la riqueza, en la actualidad la forjan la habilidad y el talento del hombre".

Productividad

Productividad, indicador cuantitativo del uso de los recursos en la creación procesos o productos terminados. Específicamente, esto mide la relación entre productos y uno o más de los insumos.

La productividad laboral, presenta los procesos por horas laboradas. Es la medición más comúnmente utilizada. Sin embargo la productividad laboral ha sido criticada por ser solo ser una parte medible que no considera los efectos de otros insumos.

Existe una medición se refiere a un factor total de productividad. Esta medición incluye las contribuciones del trabajo, capital, materiales y energía.

Definición

Productividad = Producción / Insumos = Productos Generados / Recursos Empleados La fórmula señala que se puede mejorar la productividad.

Eficiencia:

Es la razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada.

Por ejemplo: si la producción de una maquina fue de 120 piezas/hr mientras que la tasa estándar es de 180 piezas/hr. Se dice que la eficiencia de la maquina fue de:

$$\text{Eficiencia} = 120/180 = .6667 = 66.67\%$$

Efectividad:

Es el grado en el que se logran los objetivos. En otras palabras, la forma en que se obtienen un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia.

La productividad es una combinación de ambas, ya que la efectividad esta relacionada con el desempeño y la eficiencia con la utilización de recursos.

Otra forma de medir la productividad es:

$$\text{Productividad} = \text{Efectividad} / \text{Eficiencia}.$$

Las compañías utilizan diversas clases de insumos como son el trabajo, los recursos y el capital. La mejor manera para aumentar la productividad se encuentra en el propio trabajo de conocimientos y especialmente en la administración.

Importancia de Medir la Productividad.

La medición de la productividad permite identificar el desarrollo de las industrias; la productividad es importante porque significa mayor ingreso para el trabajador, para la empresa más utilidades. En industrias clave, esto significa menores costos y una alta participación en el mercado internacional.

Muchas empresas, especialmente aquellas que intentan la competencia internacional están muy conscientes acerca de su lenta productividad y están altamente interesadas en mejorarla. Las empresas utilizan una gran variedad de orientaciones para mejorar la productividad.

Una de las principales vias es la tecnológica, la cual se enfoca a adquisición de equipamiento y software especializado; administrativa, la cual se orienta a definir la

misión estratégica más claramente, cambiar la estructura básica, y aplicar las técnicas de administración de operaciones, y conductual la cual se enfoca al trabajador, a incrementar su motivación y participación.

Ante la competitividad mundial, la productividad es un factor determinante en el éxito o fracaso de las empresas. Bill Gates, el empresario más rico del mundo, en una reciente entrevista citó: “es un momento maravillosos en el mundo del software” y por ello piensa que se han de utilizar todas sus ventajas competitivas. Junto a esto, explicó que el software da a las empresas la posibilidad de reducir sus costes y mejorar su productividad.

Aumentando la Productividad

Son varias las formas en que se puede aumentar la productividad:

Ser más prácticos, invertir en el conocimiento y en herramientas para hacer el trabajo más fácil, con menor esfuerzo o para producir más.

Modificando la técnica de trabajo para eficientizarlo.

Técnicas para Mejorar la Productividad

Investigación, modelos que representan de una manera lógica la realidad de un problema, metas y sus restricciones para lograrlas, variables involucradas en el problema, cuantificaciones de hasta donde se puede llegar y probabilidades, se orientan a determinar la combinación óptima de recursos para llegar a una meta deseada. Para ello es necesario apoyarse en un software especializado que le permita visualizar el comportamiento de su negocio a futuro.

¿Qué es productividad, competitividad y gerencia?

Productividad: Se define como la relación entre producción final y factores productivos (tierra, capital y trabajo) utilizados en la producción de bienes y servicios.

De un modo general, la productividad se refiere a lo que genera el trabajo: la producción por cada trabajador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo. Lo habitual es que la producción se calcule utilizando números índices (relacionados, por ejemplo, con la producción y las horas trabajadas), y ello permite averiguar la tasa en que varía la productividad.

Competitividad: La competitividad se define como la capacidad de respuesta o de acción de un país, una empresa o un individuo, para afrontar la competencia abierta ya sea entre naciones, empresas o individuos, la competitividad siempre será un concepto relativo a otros elementos; por ejemplo, Colombia es más competitivo en la producción de café que Ecuador

Gerencia: La gerencia tiene que ver con la toma de decisiones, con la capacidad de maniobra de un individuo o una organización para tomar las decisiones adecuadas para el buen funcionamiento de sus negocios o actividades, además se puede asociar con el

problema del manejo de recursos escasos, los cuales deben ser utilizados eficientemente con el fin de lograr los objetivos propuestos

Los dos primeros conceptos están ligados, más no son iguales; la productividad por ejemplo, no puede asociarse inmediatamente con la competitividad; por ejemplo, si un país mejora su productividad en la elaboración de algún producto, no necesariamente será más competitivo en los mercados internacionales, ya que la competitividad es un concepto más comparativo, mientras que la productividad se podría considerar como un factor más interno y propio.

Productividad y Competitividad

El incremento de la productividad de un país es el único camino que conduce a un mayor nivel de vida de la población en el largo plazo (Krugman 1992.) [1]

La productividad es un factor determinante de la competitividad internacional de un país y debe entenderse como el mejoramiento de la capacidad productiva, y del entorno general, buscando la eficiencia en el sentido de Pareto, es decir, mejorando el producto, la eficacia, los salarios etc, sin desmejorar algún otro indicador en América Latina, antes de iniciarse la apertura económica, la productividad estaba creciendo a bajo ritmo, y este fenómeno fue uno de los principales argumentos para la liberalización tanto del comercio internacional como del régimen de inversión extranjera. La productividad media de la empresa latinoamericana es apenas un tercio de la correspondiente a las empresas de los países desarrollados. Cerrar esta brecha de productividad requiere de un gran esfuerzo hacia la modernización tecnológica tanto de los equipos y de las tecnologías de proceso, como de las formas de organización del trabajo y de la producción, también sumamente atrasados. Sin embargo, se mira tal modernización con recelo puesto que se teme que la contrapartida de tal aumento en la productividad sea una disminución en el empleo [2].

La competitividad, se puede definir como la capacidad de los países para insertarse exitosamente en la economía mundial. Según Garay (1998) La competitividad de una nación es el grado al cual se puede producir bajo condiciones de libre mercado, bienes y servicios que satisfacen el test de los mercados internacionales, y simultáneamente incrementar los ingresos reales de sus ciudadanos. La competitividad a nivel nacional esta basada en un comportamiento superior de la productividad"[3].

La vieja teoría del comercio internacional que asumía la competencia basada en las ventajas naturales estáticas por dotación de factores ya ha sido superada, las economías nacionales deben desarrollar ventajas competitivas dinámicas mediante estrategias de desarrollo científico y tecnológico que les permitan insertarse en fracciones de mercado que posibiliten el intercambio internacional o hacer frente a los productos de bajo costo que amenacen inundar sus propios espacios, desplazando producción y empleo domésticos.

Para mejorar la productividad y la competitividad de las naciones, es necesario pensar en la Ciencia y Tecnología en donde el conocimiento y sus múltiples aplicaciones son elementos centrales para el desarrollo económico y social de las sociedades contemporáneas.

Productividad

La productividad debe entenderse como el mejoramiento de la capacidad productiva, y del entorno general, buscando la eficiencia en el sentido de Pareto, es decir, mejorando el producto, la eficacia, los salarios etc, sin desmejorar algún otro indicador.

La brecha entre las capacidades científicas y tecnológicas de los países industrializados y los países en desarrollo es una de las manifestaciones contemporáneas de la persistencia del subdesarrollo y también una de sus causas mayores[4]. Asimismo el potencial humano de un país es fundamental en la implementación de esas nuevas afluencias de tecnología así como el grado de capital foráneo es importante como propagador tecnológico.

Las incursiones teóricas sobre la influencia positiva de la investigación en ciencia y tecnología reafirman la importancia del factor. Asimismo señalan cuatro tipos de innovación.

Aprender haciendo: mediante una mayor incorporación de capital humano en la función de producción, se generan externalidades que determinan mayores niveles de crecimiento.

Capital humano: una mayor inversión en educación se fundamente en que esta hace parte del desarrollo tecnológico, y es esencial en las decisiones de los empresarios para alcanzar mayores aumentos de productividad, investigación y desarrollo, infraestructura pública.

Competitividad

La competitividad de una nación es el grado al cual se puede producir bajo condiciones de libre mercado, bienes y servicios que satisfacen el test de los mercados internacionales, y simultáneamente incrementar los ingresos reales de sus ciudadanos.

Los estados, deben buscar procurar aumentar sus inversiones en ciencia y tecnología para mejorar la productividad de su entorno económico y al mismo tiempo ser relativamente más competitivos en el ámbito mundial.

El concepto de productividad

La creación de "empleo", simplemente, si bien ayuda a resolver problemas ingentes, también consagra la falta de productividad, el insuficiente poder adquisitivo, que perpetúa el círculo vicioso de no suficiente producción, no suficiente consumo.

Qué es la productividad

Es por ello, ya entrando en materia, que considero que la productividad es indudablemente un asunto de máxima importancia en casi todos los órdenes: en el económico, en el profesional, en el social, así como también en todos los ámbitos, tanto nacionales como internacionales.

No quisiera que se entienda que pienso que la productividad es la panacea o un fetiche al que hay que supeditar muchas cosas.

Los grandes valores, sin duda, están por encima de todo, y no podemos ni pensamos que deban sacrificarse en aras de otros, mucho menos de la productividad.

Pero habiendo hecho esta aclaración, estoy profundamente convencido que la productividad es lo único que puede acercar a la humanidad a la consecución de sus más caros anhelos, anhelos de libertad, de cultura, educación, patrimonio, esparcimiento, confort y, finalmente, a su realización personal.

Considero la productividad la única llave que puede abrir el desarrollo al progreso sostenido. Es lo único que puede dotar al hombre de un multiplicador de los resultados a sus esfuerzos.

El trabajo, desde luego, es el generador de la riqueza, pero el trabajo productivo es su garantía.

Alguien ha dicho que "la productividad es infinita", y aunque la aseveración pudiera parecer exagerada, la realidad nos indica que siempre se puede lograr más productividad.

Los resultados de la productividad cumplen con su riquísimo contenido social, no sólo cuando facilitan el acceso a los satisfactores a un mayor número de personas, sino cuando comparten los beneficios quienes la generan. Esto es sinónimo de decir que contribuye de manera importante a una mejor distribución de la riqueza.

El ingenio del hombre dedicado a la tecnología o a la administración permite el avance constante de la productividad, sin ésta no se concibe el progreso económico, que a su vez permite el acceso a la salud, al descanso y a mucho de lo que puede llamarse la calidad de vida.

Productividad en la empresa

La empresa parece condenada a ser cada día más productiva o desaparecer, no hay la alternativa de mantener el statu quo; o avanza para no retroceder o sucumbe. Es, pues, un reto, y a ello tiene que comprometer su esfuerzo y su talento.

El aumento de la productividad no es un fin, sino un medio para alcanzar mejores niveles de bienestar para el hombre y de progreso para la sociedad.

Si como ya hemos dicho una de las metas es la de alcanzar una mejor distribución de riqueza, es requisito indispensable elevar los niveles de salarios y reducir los niveles de desempleo; estos dos objetivos, a su vez, sólo pueden ser una sana realidad aumentándose la productividad. Cuando esto se va consiguiendo, hay un alejamiento del círculo vicioso que dificulta la demanda, la producción y, por ende, las economías de escala.

De ahí también esa necesidad de propiciar la formación, el desarrollo y la cultura de todo trabajador, para que a partir de la productividad pueda ser más nuestro país no se ha distinguido por su productividad... al contrario, por razones ancestrales, por el fuerte crecimiento demográfico, por la escasez de tecnología, y sobre todo de capital, se acude

al recurso de hacer las cosas con gente y no necesariamente de manera eficiente, tenemos un fuerte rezago en esta área que urge atender.

Afortunadamente, y aunque es doloroso, la apertura comercial ha venido a sacudirnos, evidenciándonos que no podemos competir con tecnologías obsoletas, sin economías de escalas y sin la activa participación de un personal capacitado y motivado.

Vemos claramente la necesidad de invertir en sistemas y en información. Vemos la necesidad de desburocratizar, de achatar las pirámides organizacionales y de dar respuestas ágiles con valor y contenido a nuestros consumidores o usuarios.

En esto, la responsabilidad recae en las cabezas. No es necesariamente problema de los trabajadores... es un problema de liderazgo. Liderazgo que consiga los recursos, que adopte las tecnologías adecuadas y que tenga la capacidad y atingencia de rodearse de los colaboradores idóneos, involucrarlos y motivarlos.

Al sector empresarial le corresponde un papel trascendente en estos momentos de coyuntura... ser eficaz.

Obtener productividad es paradójicamente muy fácil y muy difícil. Me explico

Es fácil, porque en nuestro medio y nuestra cultura están ínter construidas muchas prácticas y costumbres que son altamente improductivas, y que, por lo tanto, son fáciles de detectar y de corregir si hay la voluntad de hacerlo.

La apertura comercial ha venido a sacudirnos, evidenciándonos que no podemos competir con tecnologías obsoletas, sin economías de escala y sin la activa participación de un personal capacitado y motivado.

Herramientas de productividad

Pero es difícil, porque una vez corregidos los obvios se necesitan herramientas más sofisticadas para avanzar a los niveles de productividad que podríamos calificar de primer mundo ¿Cuáles serían esas herramientas? De manera simplista me permito proponer tres - En primer lugar, un PCT (Plan de Calidad Total).

Se dice que la calidad no cuesta, que lo que sí cuesta, y mucho, es la falta de calidad.

Este plan (nada fácil de implementar) es ya ampliamente conocido. Bien aplicado nos lleva a la administración a partir de datos reales (control estadístico), al análisis de las causas y los efectos, a la identificación de los parámetros y, finalmente, a que todos los procesos entren a control. Esto, sin duda, genera calidad y, por ende, productividad. Se dice que la calidad no cuesta, que lo que sí cuesta, y mucho, es la falta de calidad.

Otra herramienta importante, y por cierto ahora de moda, es la *reingeniería*. Esta disciplina, como sabemos, consiste fundamentalmente en la revisión de los procesos, partiendo de base cero, es decir, olvidándose de los sistemas existentes y buscando instalar en sus lugares aquellos que son considerados como las mejores prácticas.

La reingeniería, a mi juicio, es como el bulldozer que nos empuja inexorablemente a la calidad total y encontrar las maneras más eficaces de servir mejor a nuestros clientes, propiciando el que podamos ser para ellos la mejor opción, la última consideración, y que no quiero llamar herramienta, es la referente a la involucración de todo el personal en los objetivos y metas de la empresa.

La involucración

La involucración, el ser parte de la empresa, participando eficazmente en sus diversos aspectos y en la medida de sus capacidades, es la mejor garantía de que se trabaje eficiente y entusiastamente para alcanzar objetivos comunes.

Las grandes limitantes a la productividad son el fruto de la incompreensión y hasta de la relación adversaria.

Es ilusorio que se puedan alcanzar elevados niveles de eficiencia con un personal desmotivado o antagónico; uno de los grandes secretos del éxito de los países orientales es la identificación de los objetivos personales de los trabajadores con los de su empresa.

Esta involucración no solamente responde a una tendencia innata de la naturaleza humana, sino que es apenas, en justicia, la manera como las personas deben ser tratadas. Solamente en un ambiente donde prevalezca esa actitud de involucración, confianza y afecto es en el que puede florecer la más genuina productividad.

Conclusión

Término insistiendo en que la productividad es hoy para nosotros los mexicanos una preocupación de primer orden. Sabemos de sobra que las prioridades de este país están en la educación y en el campo, pero la necesidad de volvernos eficientes y productivos no puede esperar. Esta es tarea de todos los sectores y todos debemos responder a este reto en la medida que nos corresponda. La apertura económica, el TLC y, en consecuencia, la globalización que ya estamos viviendo, hace de esto una imperiosa necesidad.

La Competitividad

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

La competitividad y la estrategia empresarial

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

Refuerzo Competitivo

- Competitividad significa un beneficio sostenible para su negocio.
- Competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación.
- Competitividad está relacionada fuertemente a productividad: Para ser productivo, los atractivos turísticos, las inversiones en capital y los recursos

humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.

Calidad total: estrategia clave de la competitividad.

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responda de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado "paradigmas". Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren cómo resolver problemas dentro de esos parámetros. Un paradigma viene a ser, un filtro o un lente a través del cual vemos el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien perpetuo, comprensivo e interpretativo.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

Competitividad

Competencia lo que significa disputa o contienda, rivalidad, competición, capacidad, suficiencia; obligación; potestad.(Enciclopedia Británica)

Porter define la competitividad como, la producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores domésticos e internacionales, que se traducen en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales.

Competitividad Estructural

Se refiere a la mejora continua, en función de nuevas redes y/o alianzas a través de complejas interacciones entre empresas, gobiernos, industrias y nuevos espacios activos conocidos como regiones innovadoras.

Se incluyen los determinantes políticos y los económicos del desarrollo industrial de un país, estado o región.

Marco Metodológico

Conceptualización de las variables de estudio

El término variable se define como las características o atributos que admiten diferentes valores (D'Ary, 1982).

Se identificaron las siguientes variables:

- Variable dependiente:

Productividad.

Variable Independiente:

Está representado por una serie de conceptos que definen la capacitación como un elemento necesario para la buena operación de las labores de las personas en su puesto.

Tipo de Investigación

El diseño de la investigación es no experimental ya que no se construye ninguna situación sino que se observa situaciones ya existentes y a la vez es transaccional ya que los datos recolectados son para un solo momento en un tiempo único Sampieri (1998, p.184).

Se aplicó el método de estudio de casos como procedimiento de análisis de la realidad ya que este método es esencialmente activo y aplicable en los campos donde se trata de combinar eficientemente la teoría y la práctica. En general con este método se pretendió buscar soluciones a través de la discusión y análisis de un problema dentro de una empresa de carácter real como es la Empresa del ramo eléctrico, representada por 20 personas; 10 del área administrativa y 10 personas del área de planta.

La información obtenida de las encuestas aplicadas se considera lo siguiente:

La población de la muestra son 10 personas de área operativa, y 10 personas del área administrativa.

La fuente de recolección de la información es primaria y la técnica utilizada es únicamente la encuesta Sampieri (1998, p.186).

La encuesta consta de 15 enunciados, el diseño se utilizó la escala Likert (Pérez,1994)

El diseño de la encuesta fue elaborado para llegar a resultados cuantitativos que serán graficados por cada uno de los diez enunciados.

Tipo de Instrumento

Para recolectar la información se utilizó un cuestionario tipo Likert el cual consistió de 15 ítems que fueron medidos en la siguiente escala:

Completamente de acuerdo: 4 puntos.

De acuerdo: 3 puntos.

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo: 0 puntos.

Completamente en desacuerdo: 1 punto.

En desacuerdo: 2 puntos.

Resultados y Discusión

1. Relación productividad vs capacitación

De acuerdo a los estudios, los encuestados manifestaron en estar completamente de acuerdo que la productividad está relacionada con la capacitación (Tabla 1).

Por otra parte según los resultados obtenidos el 60% está completamente de acuerdo, el 30% está de acuerdo y solo un 10% no está de acuerdo ni en desacuerdo (Tabla 2).

Tabla 2

Pregunta	Completament e de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completa mente en desacuerdo	En desac uerdo
1.- Usted considera que la productividad en su empresa esta relacionada con la capacitación.	60%	30%	10%	0%	0%

2. Programas de detección de necesidades de capacitación

Los encuestados manifestaron que están completamente en desacuerdo ya que no existen programas de defección de necesidades (Tabla 1).

Los resultados obtenidos de las encuestas el 5% está completamente de acuerdo, el 20% está de acuerdo, el 15% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 50% está completamente en desacuerdo y un 10% está en desacuerdo (Tabla 3).

Tabla 3

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo
2.- La empresa tiene un programa de detección de necesidades de capacitación	5%	20%	15%	50%	10%

3. Actitud positiva ante el impacto de la capacitación

Los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo al mencionar que la actitud positiva mejora el impacto de la capacitación en la productividad (Tabla 1).

Los resultados obtenidos 50% completamente de acuerdo, 15% de acuerdo, 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 15% completamente en desacuerdo y 10% en desacuerdo (Tabla 4).

Tabla 4

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo
3. Una actitud positiva de los trabajadores mejora el impacto de la capacitación en la productividad.	50%	15%	10%	15%	10%

4. Relación entre la capacitación y la inversión

Los encuestados manifestaron estar de acuerdo al mencionar que la capacitación si la consideran una inversión (Tabla 1).

Los resultados obtenidos 15% completamente de acuerdo, 35% de acuerdo, 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y 30% completamente en desacuerdo. (Tabla 5).

Tabla 5.

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo
4. La capacitación se considera como una inversión.	15%	35%	20%	30%	0%

5. Relación de los programas de capacitación y las necesidades de la organización

Los encuestados manifestaron estar completamente en desacuerdo ya que la empresa no cuenta con programas de capacitación que vayan de acuerdo a sus necesidades (Tabla 1).

Los resultados arrojaron lo siguiente: 60% está completamente en desacuerdo y un 40% está en desacuerdo (Tabla 6).

Tabla 6.

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo
5. Los programas de capacitación cumplen con las necesidades de la organización.	0%	0%	0%	60%	40%

6. Relación de capacitación y la toma de decisiones de los empleados

Los encuestados manifestaron estar en desacuerdo ya que piensan que no influye la capacitación con la toma de decisiones (Tabla 1).

Los resultados de los encuestados son los siguientes: 5% completamente de acuerdo, 10% de acuerdo, 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 35% completamente en desacuerdo y 45% en desacuerdo (Tabla 7).

Tabla 7

Pregunta	Completam ente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuer do	Completam ente en desacuerdo	En desacue rdo
6. La capacitación mejora la toma de decisiones de los empleados	5%	10%	5%	35%	45%

7. Relación de capacitación y motivación del empleado

Los encuestaron manifestaron estar de acuerdo en que la capacitación si aumenta la motivación del empleado. (Tabla 1).

Los resultados que arrojaron las encuestas son: 5% completamente de acuerdo, 40% de acuerdo, 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 25% completamente en desacuerdo y 20% en desacuerdo (Tabla 8).

Tabla 8

Pregunta	Completam ente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuer do	Completam ente en desacuerdo	En desacu erdo
7. La capacitación aumenta la motivación del empleado.	5%	40%	10%	25%	20%

8. Relación de capacitación y beneficios de los empleados

Los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo que en que se obtienen beneficios con la capacitación para desarrollar en forma adecuada sus funciones (Tabla 1).

Los resultados obtenidos por las encuestan son 70% completamente de acuerdo y 30% de acuerdo (Tabla 9).

Tabla 9

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo
8. Se obtiene beneficios con la capacitación de los empleados	70%	30%	0%	0%	0%

9. Relación de capacitación y la disposición de los empleados

Los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo en que existe disposición de parte de ellos ante la capacitación. (Tabla 1).

Los resultados de las encuestas son: 15% completamente de acuerdo, 55% de acuerdo, 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 10% completamente en desacuerdo. (Tabla 10).

Tabla 10

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo
9. Existe disposición por parte de los empleados para obtener capacitación	15%	55%	20%	10%	0%

10. Relación de la capacitación y la satisfacción del trabajador

Los encuestados manifestaron estar de acuerdo en que la capacitación les proporciona satisfacción al trabajador. (Tabla 1).

Los resultados de las encuestas son las siguientes: 30% completamente de acuerdo y 60% de acuerdo, 10% ni de acuerdo ni desacuerdo. (Tabla 11).

Tabla 11

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo
10. La capacitación proporciona satisfacción al trabajador	30%	60%	10%	0%	0%

11. Relación de la capacitación con la no productividad

Los encuestados manifestaron estar en desacuerdo en que la capacitación no tiene relación alguna con la productividad. (Tabla 1).

Los resultados de las encuestas son las siguientes: 20% completamente de acuerdo, 10% de acuerdo y 70% en desacuerdo. (Tabla 12).

Tabla 12

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo
11. La capacitación no tiene relación alguna con la productividad.	20%	10%	0%	0%	70%

12. Relación de la actitud y el no efecto en la capacitación

Los encuestados manifestaron estar ni de acuerdo ni desacuerdo en que la actitud del empleado no tiene efecto en la capacitación. (Tabla 1).

Los resultados de las encuestas son las siguientes: 25% completamente de acuerdo, 15% de acuerdo 40% ni de acuerdo ni desacuerdo, y 20% en desacuerdo. (Tabla 13).

Tabla 13

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo
12. La actitud de los empleados no tiene efecto en la capacitación	25%	15%	40%	0%	20%

13. Relación entre la capacitación y el gasto

Los encuestados manifestaron estar de acuerdo en que la capacitación es un gasto. (Tabla 1).

Los resultados de las encuestas son las siguientes: 25% completamente de acuerdo, 45% de acuerdo 20% completamente en desacuerdo, y 10% en desacuerdo. (Tabla 14).

Tabla 14

Pregunta	Completam ente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuer do	Completam ente en desacuerdo	En desacue rdo
13. La capacitación es un gasto.	25%	45%	0%	20%	10%

14. Relación entre la capacitación y el no efecto en la toma de decisiones de los empleados

Los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo en que la capacitación no tiene efecto en la toma de decisiones de los empleados. (Tabla 1).

Los resultados de las encuestas son las siguientes: 45% completamente de acuerdo, 25% de acuerdo 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y 20% en desacuerdo. (Tabla 15).

Tabla 15

Pregunta	Completam ente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuer do	Completam ente en desacuerdo	En desacu erdo
14. La capacitación no tiene efecto en la toma de decisiones de los empleados	45%	25%	10%	0%	20%

15. Relación entre la capacitación y el no efecto en la motivación de los empleados

Los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo en que la capacitación no tiene efecto en la toma de decisiones de los empleados. (Tabla 1).

Los resultados de las encuestas son las siguientes: 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 50% completamente en desacuerdo y 30% en desacuerdo. (Tabla 16).

Tabla 16

Pregunta	Completam ente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuer do	Completam ente en desacuerdo	En desacu erdo
15. La capacitación no tiene efectos en la motivación de los empleados	0%	0%	20%	50%	30%

Conclusión

A continuación se presentan los aspectos conclusivos del estudio de investigación en base a un análisis detallado y comparativo de las hipótesis:

H (1) La capacitación está relacionada con la productividad. De acuerdo a los estudios, los encuestados manifestaron en estar completamente de acuerdo que la productividad está relacionada con la capacitación. Los resultados conducen a aceptar H (1) debido a que la productividad si está relacionada con la capacitación.

H (2): La empresa cuenta con programa de detección de necesidades de capacitación. Con respecto a los estudios, la mayor parte de los encuestados están completamente en desacuerdo de que la empresa tenga un programa de detección de necesidades de capacitación, por lo tanto estos resultados conducen al rechazo de H (2) debido a que no existe un programa de detección de necesidades de capacitación.

H (3): La actitud positiva de los trabajadores mejora el impacto de la capacitación en la productividad. En los estudios realizados arrojo que la mayor parte de los encuestados está completamente de acuerdo que una actitud positiva de los trabajadores mejora el impacto de la capacitación en la productividad, por tal motivo se acepta la H (3). Ya que con una actitud positiva de los trabajadores si mejora la el impacto de la capacitación en la productividad.

H (4): La capacitación se considera como una inversión. En la realización de los estudios la mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo que la capacitación se considera como una inversión, así que por lo resultados obtenidos se acepta la H (4) debido a que la capacitación si es considerada como una inversión.

H (5): Los programas de capacitación cumplen con las necesidades de la organización. De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de los encuestados están en desacuerdo en que los programas de capacitación cumplen con las necesidades de la organización, tanto la H (5) se rechaza, ya que los programas de capacitación no cumplen con las necesidades de la organización.

H (6): Con la capacitación se mejora la toma de decisiones de los empleados.

De acuerdo a los resultados de la investigación la mayoría de los encuestados está en desacuerdo en que la capacitación mejora la toma de decisiones de los empleados, y esto conduce a rechazar la H (6) debido que la capacitación no mejora la toma de decisiones de los empleados.

H (7): La capacitación aumenta la motivación del empleado. En la investigación arrojo que un 45% está de acuerdo en que la capacitación si aumenta la motivación del empleado y otro 45% no está de acuerdo y el resto no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Debido a los resultados obtenidos no se pudo determinar el rechazo o la aceptación de esta hipótesis.

H(8): Se obtiene beneficios con la capacitación de los empleados. De acuerdo a los estudios el total de los encuestados estuvieron completamente de acuerdo en que si se obtiene beneficios con la capacitación de los empleados, por lo tanto los resultados conducen a la aceptación de la H (8) debido a que se obtienen beneficios con la capacitación de los empleados.

H (9): La capacitación proporciona satisfacción al trabajador. En la realización de los estudios la mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo que la capacitación si proporciona satisfacción al trabajador, conduciendo esto a la aceptación de la H (9) ya que la capacitación si da satisfacción al trabajador

H (10) La capacitación no tiene relación alguna con la productividad. En la realización de los estudios la mayoría de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo de que en la capacitación no hay relación alguna con la productividad, conduciendo así a un rechazo de la H (10) debido a que en la capacitación si se tiene relación con la productividad.

H(o): La implementación de programas de capacitación en las empresas mejora la productividad laboral.

Al analizar la hipótesis general y en base a todo lo expresado anteriormente se desprende que H(o) es aceptada para el caso de estudio de la empresa analizada ya que los resultados reflejan la implementación de programas de capacitación en las empresas mejora la productividad laboral.

Comentario final

Aun habiendo observado que no está suficientemente extendida en el mundo empresarial la necesidad de evaluar los procesos de capacitación esta investigación permite afirmar que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de una persona.

La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. La evaluación del programa es fundamental ya que es la etapa que nos brinda la retroalimentación, acerca de la efectividad que tuvo o no dicho programa. A través de ella, muchas veces podemos detectar nuevas necesidades de capacitación, errores de procesos, focos de mejora, falta de comunicación, problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, entre otras cosas.

Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos. Porque hay que tener en cuenta que los resultados de la capacitación no se presentan de inmediato, con esto quiero decir que no basta con realizar una simple evaluación de reacción.

En la evaluación de reacción que se realiza después del curso, suele encontrarse la satisfacción expresada por los participantes, pero esto resulta insuficiente y surge la necesidad de realizar una evaluación posterior en la lugar de trabajo para verificar los resultados de la capacitación.

Considero de suma importancia asegurarse que la empresa se mantenga centrada en la satisfacción de los clientes, evitando caer en la búsqueda del perfeccionamiento interno sin observar que es lo que pasa afuera. Ya que podríamos estar perfeccionándonos en algo que no es lo demandado por nadie. De nada sirve tener el mejor producto o el mejor servicio, con la mejor calidad, con los mejores precios; si esto es calificado de esta forma únicamente por la empresa que lo ofrece, es decir, si los clientes no lo ven así. Hay que lograr no solo satisfacer a los clientes, sino aun más: deleitarlos, ya que constituye la clave para lograr afianzar relaciones a largo plazo. Por ello resulta vital la capacitación del personal que se encuentra en contacto con los clientes de una empresa, que representan a la misma.

Referencias

- Aguilera Aguirre, Patricia. Capacitación de personal. Editorial (TESIS) . Monterrey, N.L., 1995.
- Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill. México, 1995.
- Dessler Gary. Administración de Personal, Editorial Limusa , México ,1981.
- Gary Dessler Administración de personal, Editorial Prentice-Hall hispanoamericana SA. México, 1992.
- Grados, Jaime A. Capacitación y desarrollo de personal. Editorial Trillas. México, 1999.
- Harris, Jeff. (1987). Administración de Recursos Humanos, Editorial Limusa México, 1987.
- Mendoza Núñez, Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación. Editorial Trillas. México, 1990.
- Pain, Abraham. Como realizar un proyecto de capacitación. Editorial Granica. México, 1989.
- Pinto Villatoro Roberto. Proceso de capacitación. Editorial Diana. México, 1990.
- Ponce, Reyes. Administración de Personal. Editorial Limusa ,Mexico 1981
- Race, Phil. et.al. 500 Tips para capacitadores. Editorial Panorama. México, 2001.
- Ramírez Cavaza, César. Vicios y virtudes de la capacitación. Editorial PAC. México.
- Reza Trosino, Jesús Carlos. Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones. Editorial Panorama. México, 2000.
- Reza Trosino, Jesús Carlos. Como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones. Editorial Panorama. México, 1999.
- Robbins, Stepehn P. Fundamentos de comportamiento organizacional. 5ª ed. Editorial Prentice Hall. México, 1998.
- Robbins, Stepehn P. Comportamiento organizacional. 8ª ed. Editorial Prentice Hall. México, 1999.
- Rodríguez Valencia, J. Administración moderna de personal 2. Editorial ECASA. México, 1993.
- Siliceo, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. Editorial Noriega. México, 1995.
- William B. Wrther, Jr. y Heith Davis. Administración de personal y recursos humanos, Ed. Mc. Graw Hill. México, 1990.
- William B. Wrther, Jr. y Heith Davis Administración de personal y recursos humanos, Ed. Mc. Graw Hill. México, 1990.

*Acerca de los autores

El Profesor Horacio Tamez Garza es catedrático de la Universidad Autónoma de Nuevo León. San Nicolás, N. L., México, 66450. daena@spentamexico.org

El Dr. José Luis Abreu Quintero es Profesor e Investigador de la Facultad de Administración y Contaduría Pública de la U.A.N.L. Monterrey, NL. abreu@spentamexico.org. Tel. 52-81-8355-5567

El Profesor Efraín Garza Alvarado es catedrático de la Facultad de Administración y Contaduría Pública de la U.A.N.L. Monterrey, NL. daena@spentamexico.org

ANEXOS

Cuestionario

Las respuestas al presente cuestionario serán utilizadas con fines académicos únicamente en la maestría de recursos humanos en la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la U.A.N.L. agradezco su colaboración.

Puesto _____ Área _____

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo
1. La capacitación aumenta la productividad laboral					
2. La empresa tiene un programa de detección de necesidades de capacitación					
3. Una actitud positiva de los trabajadores mejora el impacto de la capacitación en la productividad					
4. La capacitación se considera como una inversión					
5. Los programas de capacitación cumplen con					

las necesidades de la organización					
6. La capacitación mejora la toma de decisiones de los empleados					
7. La capacitación aumenta la motivación del empleado					
8. Se obtiene beneficios con la capacitación a los empleados					
9. Existe disposición por parte de los empleados para obtener capacitación					
10. La capacitación proporciona satisfacción al trabajador					
11. La capacitación no tiene relación alguna con la productividad					
12. La actitud de los empleados no tiene efecto en la capacitación					

13. La capacitación es un gasto					
14. La capacitación no tiene efecto en la toma de decisiones de los empleados					
15. La capacitación no tiene efectos en la motivación de los empleados					

Tabla 1. Resultados de la encuesta
Tabulación de datos

Ítems

Sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	0	1	4	3	2	1	1	3	3	3	2	3	3	3	1
2	4	1	1	3	2	1	1	4	3	3	2	3	3	0	1
3	4	1	2	1	1	4	3	3	0	3	2	3	3	2	2
4	3	1	4	1	2	2	2	4	4	3	2	4	4	4	0
5	3	4	4	0	1	2	4	4	4	4	2	4	1	2	2
6	4	1	3	4	1	2	0	4	3	4	4	0	4	3	1
7	4	3	4	3	1	2	2	4	0	3	2	0	3	4	2
8	3	3	1	0	2	0	3	4	3	3	4	4	4	0	0
9	3	1	4	4	1	2	3	4	3	4	2	2	1	4	1
10	4	1	4	1	2	3	3	3	4	4	4	4	3	2	1
11	4	3	3	3	2	1	0	4	0	3	2	0	3	4	2
12	4	1	3	0	1	2	3	3	3	3	4	0	3	4	0
13	3	0	1	4	1	3	1	4	1	3	2	0	1	3	1
14	3	0	0	3	1	2	2	4	3	0	3	2	4	3	1
15	4	1	4	3	1	2	3	4	3	4	2	4	1	4	0
16	4	3	4	1	2	1	3	4	3	3	3	2	2	4	1
17	4	0	0	0	2	2	3	3	0	3	2	0	4	3	1
18	4	1	4	1	1	1	1	3	3	4	2	0	3	4	1
19	0	2	4	3	1	1	1	4	1	3	2	2	2	4	2
20	4	2	2	1	1	1	2	4	3	0	2	0	3	2	2
TOTAL	66	30	56	39	28	35	41	74	47	60	50	37	55	59	22
PROMEDIO	3.3	1.5	2.8	1.95	1.4	1.75	2.05	3.7	2.35	3	2.5	1.85	2.75	3	1.1